



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ROGERIO ARAUJO ALVES**

**SELEÇÃO INTERNA POR COMPETÊNCIAS: A PERCEPÇÃO DOS  
PROFISSIONAIS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA  
BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS.**

**Brasília  
2014**

**ROGERIO ARAUJO ALVES**

**SELEÇÃO INTERNA POR COMPETÊNCIAS:** a percepção dos profissionais de recrutamento e seleção da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, do curso Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Msc. Érika Costa Vieira Gagliardi

**Brasília  
2014**

**ROGERIO ARAUJO ALVES**

**SELEÇÃO INTERNA POR COMPETÊNCIAS:** a percepção dos profissionais de recrutamento e seleção da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, do curso Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Msc. Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, 18 de abril de 2014.

**Banca Examinadora**

---

Prof.<sup>a</sup>. Msc. Érika Costa Vieira Gagliardi

---

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

## Dedicatória

*Dedico este trabalho aos profissionais de recrutamento e seleção da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos que desempenham os seus trabalhos com tanta dedicação e profissionalismo.*

## AGRADECIMENTOS

*Primeiramente a Deus, pela existência e o dom da sabedoria; aos mestres, pela colaboração e transmissão dos saberes (em especial Érika Gagliardi, Gilson Ciarallo e Marcelo Gagliardi); aos amigos e familiares, pela paciência e compreensão e ao amigo Carlos Rodrigues Mourão Filho, pela ajuda nas leituras e revisões.*

*É preciso crer em alguma coisa para ser grande.*

*Almeida Garret*

## RESUMO

Esta pesquisa objetivou analisar o processo de seleção interna realizada nos Correios. Além disso, buscou identificar as possíveis causas de insucesso com a utilização da técnica na realização dos processos seletivos da organização. O tipo de pesquisa adotado neste trabalho foi a qualitativa de caráter descritivo. O universo da pesquisa foi composto por profissionais de recrutamento e seleção da empresa, lotados em Brasília e nas 27 unidades da federação (Capitais brasileiras). Os dados da pesquisa foram analisados por meio da análise de conteúdo dos participantes de entrevista realizada. Os resultados mostraram que os profissionais de RH utilizam adequadamente a técnica de seleção por competências em seus processos seletivos, com exceção de alguns postos estratégicos. Ademais torna-se necessário a implementação de políticas de gestão de pessoas que estejam alinhadas a seleção por competências, visando atingir os resultados e reter os talentos selecionados internamente.

**Palavras chave:** Seleção por competências. Recrutamento. Resultados.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the internal selection process held at the Post Office. Moreover, sought to identify the possible causes of failure with the use of the technique in achieving the selective processes of the organization. The type of research used in this study was a qualitative descriptive character. The research sample was composed of professional recruitment and Selection Company, crowded in Brasilia and in some units of the federation. The survey data were analyzed using content analysis of interview participants. The results showed that RH professionals properly use the technical selection of competencies in their selection processes, except for some strategical posts. Furthermore, it is necessary to implement management policies of people who are aligned by selecting skills, aiming to achieve the results and retaining talent internally selected.

**Key words:** Selection by skills. Recruitment. Results.



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	13
1.1 Considerações gerais sobre o processo seletivo .....	13
1.2 Planejamento do processo seletivo .....	15
1.3 O perfil ideal .....	16
1.4 Perfil de Competências .....	18
1.5 Recrutamento e Seleção de Pessoas .....	21
1.5.1 Recrutamento .....	21
1.5.2 Tipos de Recrutamento .....	22
1.6 Seleção .....	23
1.6.1 Seleção por competências .....	24
1.7 Instrumentos e Técnicas .....	25
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	29
2.1 Tipo de pesquisa .....	29
2.2 Caracterização da organização .....	29
2.3 Participantes do estudo .....	30
2.4 Instrumentos de pesquisa .....	31
2.5 Procedimentos de coleta e análise de dados .....	32
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	35
3.1 Planejamento do processo seletivo .....	36
3.2 Perfil Ideal .....	38
3.3 Perfil de competências .....	40
3.4 Seleção por competências .....	41
3.5 Instrumentos utilizados .....	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	45
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	50

## INTRODUÇÃO

A globalização surgiu como uma grande onda transformadora de todos os aspectos das organizações, alterando a forma de relacionamento entre empresa e empregados, as condições de trabalho, os direitos trabalhistas, a remuneração e também a progressão funcional dentro de determinada organização.

Essa “onda” impulsionou, mais ainda, o modo de seleção das empresas as quais buscam selecionar o candidato ou empregado que melhor atenda as expectativas para o posto de trabalho que está sendo oferecido.

O processo de seleção eficaz perfeito é aquele que seleciona o homem certo para o lugar certo (CHIAVENATO, 2008). O candidato certo no lugar certo influencia diretamente os resultados do novo posto de trabalho, pois atende as competências requeridas e, muitas vezes, as supera.

Em contrapartida, as empresas também devem oferecer as condições necessárias para que os melhores candidatos sejam atraídos para aqueles postos que desejam ocupar com as pessoas certas.

As condições necessárias não devem ser baseadas apenas em questões remuneratórias ou de trabalho, mas sim outras que despertem nos candidatos os mesmos interesses, o mesmo direcionamento desejado pela empresa.

Isso inclui a sintonia de valores entre organização e candidato, bem como os objetivos, a missão e as políticas estratégicas. Esse alinhamento recíproco será uma das garantias de retenção dos empregados na organização.

Durbinsky e Skinner (2010, p.2) exemplifica bem essa abordagem ao afirmarem que o desafio das empresas na era da alta competitividade é a forma de

“inspirar esses funcionários com níveis elevados de iniciativa e a se excederem por vontade própria quando as circunstâncias assim o pedirem.”

O processo de reposição de pessoas passou a ter grande importância e tem se tornado um diferencial competitivo entre as grandes organizações, seja ela pública ou privada. Para que a seleção interna atinja seus objetivos as empresas utilizam o processo de escolha de candidatos para identificar os melhores talentos dentro dos seus quadros funcionais, conforme defendem Carvalho, Passos e Saraiva (2008).

O processo propicia a aplicação de algumas técnicas, constantes na literatura acadêmica, dentre essas técnicas uma das mais usadas é a seleção por competências, seja em organizações do setor público ou privado, na seleção interna ou externa, pois o objetivo de selecionar candidatos adequados é o mesmo.

A Empresa de Correios e Telégrafos – ECT, empresa pública prestadora de serviços postais é uma das organizações públicas que utilizam a seleção por competências nos seus recrutamentos internos para selecionar o empregado que melhor atenda aos critérios para a função comissionada oferecida, que na verdade pode ser considerado um cargo, justificada pela premissa de Chiavenato (2008).

Sendo a ECT também uma organização com atividades comerciais e, que busca o lucro nas suas operações comerciais, possuir um quadro de profissionais preparados é de fundamental importância.

Nos últimos anos têm-se percebido, por meio de consultorias internas, das quais os empregados têm acesso, que os resultados operacionais, incluindo aqueles vinculados as receitas da empresa, não estão atingindo os resultados esperados, visto que alguns profissionais não apresentam, no novo posto de trabalho, de forma

satisfatória, as competências necessárias para a função das quais foram submetidos no processo seletivo.

Considerando os resultados apresentados, por meio das consultorias internas, despertou-se o interesse em estudar, com certa profundidade, o processo seletivo desses profissionais.

Esse estudo justifica-se, do ponto de vista acadêmico, no estudo teórico das técnicas/métodos utilizados na seleção por competências e sua comparação como os modelos atualmente utilizados. Já do ponto de vista social, justifica-se pela busca ou sugestões de melhorias para os Correios no atendimento a sociedade.

Do ponto de vista pessoal o estudo justifica-se pela busca de possíveis contribuições para a melhoria do quadro ora apresentado.

Diante das informações apresentadas surgiu a necessidade de se verificar como é feito o processo de seleção interna nos níveis operacional, tático e estratégico dos Correios e apresentou-se a seguinte questão: Quais os resultados que o processo seletivo interno da ECT têm alcançado?

Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar o processo de seleção interna de empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Entre os objetivos específicos:

- Analisar os documentos normatizadores dos processos seletivos;
- Avaliar como é desenvolvido o planejamento do processo;
- Avaliar quais técnicas de seleção são utilizadas durante o processo;
- Verificar os critérios para escolher os participantes da banca de seleção;
- Analisar os critérios que são considerados para selecionar internamente os candidatos.

O trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro, intitulado revisão bibliográfica, descreve considerações gerais sobre o processo seletivo, as etapas do planejamento de um processo seletivo, definições do perfil, perfil de competências e outras informações sobre o recrutamento e seleção de pessoas, abrangendo tipos de recrutamento interno, aspectos na seleção e seleção por competências e finalizando com a apresentação dos principais instrumentos e técnicas utilizadas.

O segundo descreve os procedimentos metodológicos, contemplando o tipo de pesquisa, caracterização da organização, participantes do estudo, instrumentos utilizados na pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados.

O terceiro contempla os resultados e discussões acerca da análise dos dados.

## **1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Como já foi mencionado anteriormente, o presente estudo tem por objetivo analisar o processo de seleção interna de empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Um dos fatores apontados, como impactante no atual quadro, decorre da atuação dos profissionais que atendem aos postos estratégicos de formulação de diretrizes operacionais e comerciais os quais foram selecionados por meio de recrutamento interno, bem como daqueles que trabalham diretamente com os clientes.

Por ainda ser uma abordagem nova na administração pública, a seleção por competências ainda é relativamente restrita, encontrando algumas barreiras que impactam na realização de seus processos seletivos (PIRES, 2005).

### **1.1 Considerações gerais sobre o processo seletivo**

A evolução imposta pela globalização tem forçado as empresas a repensarem o formato dos processos de seleção de seus empregados, seja interno ou externo.

Essa mudança inclui, além de técnicas e procedimentos formais, a incorporação de outras variáveis, que obrigam as empresas a considerar informações sobre a própria estrutura organizacional para a seleção de futuros empregados, os quais devem identificar-se com a nova proposta para a simetria de objetivos.

Almeida (2009) classifica esse posicionamento de visão proativa de captação. Essa proatividade deve basear-se na necessidade de reposição de pessoas por

meio de informações estratégicas, indicadores organizacionais e relatórios gerenciais.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008), reforçam que o recrutamento e seleção constituem-se elementos estratégicos ligados diretamente à criação de novos mecanismos que aumentem a produtividade, competitividade, não sendo aceitável que a organização seja prejudicada por falta de pessoas capacitadas por erro na seleção.

Leme (2009) também compartilha dessa premissa ao afirmar que não se pode admitir um processo efetivo e eficaz de seleção por competências se a empresa não tiver claramente definidos seus objetivos organizacionais, assim como sua visão, missão e seus valores.

Na concepção de Almeida (2009), agindo antecipadamente, há um melhor aproveitamento do capital humano da organização e a área de seleção dispõe de mais tempo para planejar e obter seleções com mais qualidade.

Banov (2012) também destaca que a não realização do planejamento da reposição de pessoal para determinados níveis hierárquicos pode acarretar problemas sérios.

É o que a autora conceitua de seleção reativa onde é feita a promoção interna de alguém, para um novo cargo, sem o devido planejamento, levando a um provável mau desempenho.

Entretanto, há organizações que ainda utilizam a seleção reativa, ou seja, restringem-se a atender necessidades pontuais e imprevistas, mas há uma tendência que essa prática com o tempo seja extinta (ALMEIDA, 2009).

## 1.2 Planejamento do processo seletivo

Os processos seletivos, quando atribuídos à devida importância, tal qual a outras diretrizes estratégicas, requerem o devido planejamento visando atingir os objetivos estabelecidos a médio e a longo prazos.

Almeida (2009) adverte que a melhor estratégia é aquela que leva em consideração a complexidade e a variedade das situações delimitadas pelo tipo de demanda que fazem parte da seleção, tais como características do público-alvo, natureza do trabalho e qualificações necessárias aos candidatos.

Também destacam os fatores relacionados às estratégias organizacionais, como investimentos na área de captação e seleção, políticas de gestão de pessoas e envolvimento da direção da organização.

Tal comportamento também deve fazer parte da equipe de seleção que requer profissionais antenados com as áreas de negócio da organização, a estrutura dos cargos, ao mercado e ajustar tudo isso a necessidade apresentada.

Leme (2009) alerta que o planejamento não compete somente ao RH, mas também ao requisitante, pois o sucesso do processo seletivo será proporcionado por um planejamento bem realizado.

Há uma série de pontos a serem analisados e utilizados para que o planejamento permita uma seleção eficiente e eficaz.

Leme (2009) ao relacionar tais fatores identifica-se como premissas básicas para o planejamento do processo seletivo:

Orçamento para realização do processo seletivo; tipo de processo (se interno ou externo); enfoque em determinada competência técnica ou comportamental; origem da vaga e objetivo; fontes do recrutamento; divulgação; realização com



recursos próprios ou terceirização; instrumentos a serem utilizados; etapas que comporão o processo seletivo; participação e intervenção do requisitante; critérios de julgamento dos candidatos; mensuração dos resultados; atuação pós-seleção; prazos e cronogramas e fechamento de atendimento ao requisitante.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) consideram como importante variável o tempo, visto que em determinadas situações há necessidades de ajuste para que o processo não fique tão oneroso ou muito longo.

Camargos e Souza (2009) destacam como itens mais importantes no planejamento a verba disponível, a fonte do recrutamento e a utilização dos testes psicológicos.

Ainda segundo os autores, a escolha dos principais fatores que farão parte do processo seletivo é uma questão gerencial, onde os técnicos de recrutamento e seleção optarão pelos componentes que melhor atendam ao planejamento traçado, preferencialmente, com a participação da área requisitante.

### **1.3 O perfil ideal**

Assim como a evolução dos processos seletivos direcionaram as empresas e organizações públicas para abertura de novas diretrizes nas seleções que realizam, o perfil ideal para determinado cargo também passou por mudanças significativas.

Inicialmente, para levantamento do perfil ideal, concentravam-se nos dados necessários do cargo e da pessoa que iria ocupá-lo, sendo o foco principal o cargo, conforme estabelece Banov (2009).

Almeida (2009) adiciona que o perfil ideal define o tipo de profissional que a empresa deseja e com isso supõe-se que este irá contribuir com a organização.

Já Banov (2009) comenta o efeito da evolução na elaboração do perfil, ao afirmar que as exigências se intensificaram com o tempo e isso trouxe mudanças sobre o conceito de cargos. Tais mudanças refletem na inclusão de competências comportamentais e a distribuição de sua importância entre conhecimento da cultura organizacional, mercado de trabalho e o CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes).

Souza e Camargos (2009) acrescentam que ao levantar o perfil da vaga, deve ser considerada função desempenhada não priorizando a atenção sobre o cargo.

Leme (2009) é mais enfático ao afirmar que cargo não é função, logo o levantamento do perfil ideal deve ser feito sobre a função.

Na visão de Leme o cargo pode ter o mesmo nome e ser encontrado em vários departamentos de uma empresa, porém os conhecimentos e práticas são diferenciados. Por essa razão considera que na descrição de cargos o importante é valorizar a função que será desempenhada.

Compartilhando do mesmo entendimento Almeida (2009) afirma que o conceito de cargo foi ampliando e passou a ser visto como algo mais dinâmico. Além das atividades, tarefas e rotina descritas para o seu ocupante, passou-se a reduzir as atividades principais e outras atividades afins foram consideradas.

Seguem a mesma linha de entendimento Souza e Camargos (2009) ao afirmar que ao se selecionar com foco em competências, o perfil que se idealiza deverá descrever com precisão qual função deve ser preenchida.

Nesse processo de montagem ou definição de perfil ideal cabe a área de seleção e a área requisitante definirem, conjuntamente, as características necessárias para ocupação do cargo ou função.

No estudo de Pires (2005) menciona que na montagem desse perfil participem não apenas o gestor, mas o chefe ou o diretor do órgão, como também outros membros da futura seção onde o selecionado irá desempenhar suas novas atividades.

Tais características devem levar em conta as principais características do cargo, as diretrizes estratégicas da organização, bem como aspectos comportamentais necessárias a execução das atividades do cargo ou função.

Pires (2005, p. 27) alerta, quando se tratar da seleção interna que é necessário considerar que nem sempre o gestor deseja ou precisa de um servidor “idealizado”, que corresponda a um perfil abstrato, construído com base em critérios técnicos previamente estabelecidos.

#### **1.4 Perfil de Competências**

Antes de iniciar o estudo do perfil de competências é interessante compreender o que é competência, sendo o principal insumo didático que norteia o presente estudo.

Gramigna (2007, p. 21) utiliza o conceito de Levy-Leboyer para definir competência como sendo repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação.

Rabaglio (2001) define competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permite aos indivíduos desempenharem com eficácia determinadas tarefas.

No entendimento da autora ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho seja duradouro.

Brandão (2012, p. 1) retoma a origem do latim ao afirmar que competência inspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa.

Em decorrência da ECT ser uma empresa pública, integrante da Administração Pública Federal, adotou-se como conceito de competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição, de acordo com Brandão (2012, p. 4).

Iniciando as definições de perfil de competências, Rabaglio (2001) o define como o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional. Afirma ainda que o perfil de competências compreende competências técnicas e comportamentais.

Ainda segundo Rabaglio (2001) competências técnicas estão direcionadas aos conceitos estabelecidos no CHA, enquanto competências comportamentais contemplam atitudes e comportamentos vinculados ao cargo e a organização.

Com relação às competências técnicas o estudo de Pires (2005) destaca que o diferencial na gestão de pessoas é a valorização de aspectos comportamentais (valores, personalidade e outras características do ser), sendo que a atividade a ser realizada direcionará ao aspecto comportamental que deverá ser reforçado.

Almeida (2009) relata que todas as informações necessárias para a montagem do perfil de competências encontram-se nos documentos da área de recursos humanos, contemplando descrição de cargos e modelos de perfis de competências.

Caso não existam, há necessidade de levantamento desse perfil utilizando-se ainda, de outras abordagens vinculadas ao foco estratégico, foco na cultura corporativa e foco no trabalho.

Rabaglio (2001) roteiriza o procedimento indicando os principais fatores que devem ser observados para a montagem do perfil de competências, dentre eles:

- Estabelecimento de parceria com a área requisitante;
- Buscar indicadores de Competência, visando obter informações sobre o cargo. Entenda-se por indicadores de competências dados que julgamos necessários para o bom desempenho no cargo, ou seja, toda e qualquer informação relevante ou não sobre o cargo;
- Extrair de cada indicador as competências mais importantes para a eficácia do selecionado no cargo ou função;
- Formar grupos de competências similares;
- Definir cada competência ou cada grupo de competências e
- Compartilhar com o requisitante as definições dos grupos de competências para que não haja divergências de entendimento.

Ainda segunda a Rabaglio (2001), cabe destacar que a seleção por competências requer um modelo estruturado e que seja capaz de ser adaptado as necessidades atuais e futuras, bem como as mudanças estratégicas que se desenvolvem conforme nuances dos mercados e tendências mercadológicas, necessidades dos clientes, perfis profissiográficos e as próprias competências.

Ao definir o perfil de competências a área de seleção obterá as competências necessárias que a direcionará a um planejamento eficaz, bem como a escolha das

ferramentas necessárias para encontrar a pessoa certa para o lugar certo, conforme destaca Rabaglio (2001).

Almeida (2009, p. 85) reforça a importância do perfil de competências, pois serve para detalhar competências exigidas para o desenvolvimento de atividades de um grupo dentro de um contexto específico do trabalho.

Dutra (2004) reafirma que os resultados esperados do perfil de competências, auferidos por padrões de desempenho, dependerão da natureza, responsabilidades, autonomia e complexidades das atividades do cargo.

Esse ciclo é defendido por Brandão (2004, p. 8) em que a gestão de competências deve ser um processo contínuo que contemple a estratégia organizacional e sejam vinculados a missão, visão de futuro e resultados que a organização deseja atingir.

## **1.5 Recrutamento e Seleção de Pessoas**

### **1.5.1 Recrutamento**

Segundo Chiavenato (2008), recrutamento interno é o processo de preenchimento de determinada vaga por meio de remanejamento entre empregados, decorrentes de promoções (movimentação horizontal, vertical ou diagonal) ou transferências.

O recrutamento interno para Robbins (2002) é uma maneira de desenvolver os próprios empregados para cargos acima do ocupado.

Já Brandão (2012) estabelece que recrutar diz respeito a atrair pessoas que tenham potencial para ajustar-se ao contexto e às necessidades atuais ou futuras da organização.

Outros autores também seguem nessa esteira e Banov (2012) simplifica esses conceitos ao definir que o recrutamento interno ocorre quando há divulgação de vagas dentro da própria organização.

O recrutamento interno, na função de captação, deve primar pelo capital humano da organização, porém não deixando de buscar e identificar pessoas que detenham também outras características definidas, conforme esclarece Almeida (2004).

Para que a busca por pessoas adequadas a determinada organização a área de Captação e Seleção tem que participar das decisões estratégicas, tendo em vista a sua conexão com todas as áreas da organização.

Tal prerrogativa é ratificada por Chiavenato (2008) ao mencionar que o recrutamento interno exige integração entre o órgão responsável pelo recrutamento com os demais órgãos da empresa, visto que o resultado é a escolha do melhor candidato que atenderá as áreas clientes.

### **1.5.2 Tipos de Recrutamento**

A literatura existente nos apresenta dois tipos de recrutamento: o interno e o externo.

Chiavenato (2008) define dois meios de recrutamento: o recrutamento interno e o externo. Na visão do autor o recrutamento externo aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados que resultam na entrada de recursos humanos. Já o recrutamento interno aborda candidatos reais ou potenciais aplicados na empresa, porém o resultado é o processamento de recursos humanos.

Cada tipo ou meio de recrutamento apresenta vantagem e desvantagens, conforme adverte Lacombe (2011). Dentre essas vantagens do recrutamento interno ele cita a motivação dos empregados, a promoção da “prata da casa” e criação de perspectivas de carreira.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) reforçam como vantagens do recrutamento interno o fato de ser mais econômico, mais rápido e ainda apresentar maior índice de validade e segurança, pois o candidato já é conhecido. Já como aspecto negativo reforça-se que se não houve um bom planejamento o recrutamento pode causar frustração nos empregados e ainda alteração no clima organizacional.

Essa premissa também é compartilhada por outros autores entre eles Chiavenato (2008) que acrescenta: conflitos de interesse no oferecimento de oportunidades, limitação das diretrizes da organização, quando efetuado continuamente e não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

## **1.6 Seleção**

É a fase de escolha dos melhores candidatos considerando o perfil do cargo ou função traçado, as competências técnicas e comportamentais definidas, de acordo como os objetivos estratégicos da organização.

Até essa etapa foram verificados todos os aspectos necessários ao preenchimento do cargo ou função, os quais serão validados por meio de técnicas e procedimentos que visam ratificar as competências dos melhores, ou, eliminá-los, visto que não atendam positivamente as expectativas da organização, mesmo que, na análise tenha se percebido o contrário.



### **1.6.1 Seleção por competências**

Parte-se do pressuposto que os profissionais sejam selecionados por meio de competências previamente mapeadas pelas áreas de seleção de pessoas em parceria com a área requisitante, visando buscar os potenciais empregados com as características requeridas.

Tanto as competências técnicas com as gerenciais já devem ter sido identificadas, bem como estabelecidos os diferenciais entre os níveis estratégicos cargos e funções.

A definição do perfil estabelecido também deve considerar a realidade, seus impactos e as projeções para o futuro, considerando os resultados para a organização e o empregado, conforme relata Almeida (2004).

Esse posicionamento é defendido por Santos (2009) ao esclarecer que há necessidade de indicadores de competências para montagem de perfil de competências. Constitui grande erro estabelecer uma série de competências sem a definição clara dos indicadores.

A conclusão da definição do perfil de competências, e seus respectivos indicadores, pressupõem a validação do planejamento para a determinação do instrumento a ser utilizado. Dentre os mais conhecidos instrumentos de seleção, e também utilizado pela ECT, a entrevista têm se comprovado a mais eficiente, pois é possível avaliar, além das competências técnicas as comportamentais.

Segundo Reis (2007) a entrevista (com foco em competências comportamentais) é o instrumento que permite a verificação da presença ou não de comportamentos do candidato, diminuindo a subjetividade, baseado no desempenho anterior como ponto de partida para o indicador de desempenho futuro.

Mesmo sendo o mais eficiente dos métodos, cabe a área de seleção utilizar-se de outros instrumentos que também validem os resultados apresentados.

Tal posicionamento é defendido por Souza (2004) ao afirmar que não há apenas um modelo a ser seguido. Uma vez adotado um modelo este deve atender as necessidades organizacionais, considerando as particularidades do próprio modelo e sua eficácia para a implantação no serviço público.

Dentre outros métodos, Camargos; Souza (2009) citam os jogos empresariais ou dinâmicas de grupo que permitem percepções das expressões corporais dos candidatos. Não é um critério de percepção tão objetivo, porém a organização pode considerá-los como critérios para definição do perfil de competências.

Leme (2009) é favorável à utilização de jogos empresariais, pois são métodos que permitem visualizar competências em tempo real, o que não é proporcionado pela entrevista, dado seu caráter estático. Justifica que o objetivo é “visualizar os comportamentos do candidato, analisando se são compatíveis com os comportamentos desejados para a vaga” (LEME, 2009, p. 112) e daí enxergar suas reais competências.

## **1.7 Instrumentos e Técnicas**

Os instrumentos de seleção visam confirmar, junto aos selecionadores as competências mapeadas para o perfil definido pela organização, considerando aspectos técnicos, comportamentais, organizacionais e até estratégicos conforme a natureza das atividades que serão desenvolvidas pelo(s) futuro(s) candidato(s) selecionado(s).

Brandão (2012, p. 94) ratifica a afirmação ao mencionar que existem instrumentos e técnicas que servem ao propósito de auxiliar a identificação de

características do candidato – entre as quais as competências que domina -, para posterior comparação com as expectativas organizacionais. Dentre os instrumentos e técnicas existentes, e mais utilizados, o autor cita os testes psicológicos, provas de conhecimentos e habilidades cognitivas, testes situacionais, entrevistas individuais e dinâmicas de grupo.

Almeida (2009) cita entre as principais técnicas utilizadas a entrevista, a dinâmica de grupo e os testes. Também indica a utilização de técnicas alternativas: a grafologia e a numerologia.

Já Gramigna (2007) menciona como principais métodos utilizados na seleção de competências: a entrevista, os inventários específicos de mapeamento de potencial e a avaliação presencial.

Leme (2009) por sua vez aponta como principais a entrevista comportamental e utilização dos jogos e dinâmicas de grupo.

Banov (2012) também enfatiza a entrevista comportamental, aplicação de testes e dinâmicas de grupo.

Rabaglio (2001) prioriza entre os métodos de seleção, a entrevista comportamental com foco em competências e as dinâmicas de grupo com foco em competências.

Almeida (2009, p. 117) defende a utilização das dinâmicas de grupo. Na visão da autora é uma ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, principalmente no que se refere as competências atitudinais ou comportamentais.

Banov (2012) destaca que as dinâmicas são elaboradas de acordo com o cargo e a cultura da empresa, dificultando assim a preparação prévia do candidato, tendo em vista que ele desconhece a seleção.

Embora haja significativa relação de opções de métodos e técnicas cabe ressaltar que cada um apresenta suas vantagens e desvantagens, cabendo aos técnicos de seleção optarem por aquele que melhor atende as necessidades para o processo que estão conduzindo.

Pelo que foi apresentado entre métodos e técnicas ficou provado que a entrevista comportamental e as dinâmicas de grupo são os instrumentos de avaliação mais utilizados pelas organizações. Assim, esses serão os instrumentos balizadores e que nortearam o presente estudo.

Partindo para pormenorização da entrevista comportamental pode-se destacar, entre as vantagens a averiguação de conhecimentos, esclarecimento de dados que não foram informados, aprofundarem informações, permissão da exposição de qualificações e expectativas, bem como repasse ao candidato informações sobre a organização, conforme esclarece Banov (2012).

Por ser uma etapa importante do processo seletivo a utilização do método ou técnica requer um planejamento prévio, uma vez que isso garantirá a eficiência desejada.

Rabaglio (2001) indica o atendimento de alguns aspectos visando a qualidade do método. Dentre esses aspectos estão os comportamentos que serão captados; o planejamento das perguntas praticadas em entrevistas convencionais, evitando aquelas que não podem ser feitas e quais etapas farão parte da entrevista.

Além das técnicas mais conhecidas e recomendadas pelos especialistas não devem ser esquecidas as técnicas informatizadas, surgidas principalmente depois do advento web.

As empresas passaram a optar também pelas seleções “online”, pois a automatização passou a ampliar o alcance dos candidatos além de padronização de dados.

Uma das vantagens das técnicas online é a filtragem rápida dos candidatos por meio de informações previamente parametrizadas e que reduzem significativamente a análise dos dados, reduzindo custos, tempo e agilizando o processo de escolha do candidato.

Almeida (2009) apresenta entre tais técnicas informatizadas o REDMATCH e o CARRERXACT. O primeiro compara o perfil do candidato com as descrições do perfil de trabalho definido pelo empregador. O segundo faz a seleção com base em ajustamento de perfil, considerando traços de personalidade, interesses e motivação.

Cita ainda, dentre outras plataformas informatizadas e existentes a captura de currículos, agentes de currículo eletrônico, entrevistas estruturadas online, simuladores, investigação social, testes de conhecimento e habilidades e testes de personalidade e aptidões.

Banov (2012) também faz alusão os sítios eletrônicos corporativos das empresas as quais utilizam os links “Trabalhe Conosco” para captar e selecionar candidatos, o que, na visão da autora, não deixa de ser uma técnica informatizada.

Cabe lembrar que, para utilização de tais ferramentas, as empresas devem estar preparadas para que as informações captadas tenham o devido tratamento e estejam estruturadas para desenvolver um trabalho sério, ético e eficaz.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este tópico descreve as fases executadas na condução do estudo e apresenta as diretrizes que foram percorridas na busca dos objetivos geral e específicos do trabalho. Compreende: tipo de pesquisa, caracterização da organização estudada, participantes do estudo, instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta de dados.

### **2.1 Tipo de pesquisa**

Com relação à abordagem foi utilizada a pesquisa qualitativa de caráter descritivo.

Em função das orientações da revisão teórica e os objetivos do presente trabalho foi realizada pesquisa documental para identificação de fatores no ambiente da própria organização e a realização de entrevistas individuais com os profissionais de recrutamento e seleção para validação da análise desses fatores.

### **2.2 Caracterização da organização**

Os Correios tiveram sua origem no Brasil em 25 de janeiro de 1663, e desde então vêm se modernizando, criando e disponibilizando serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos seus clientes.

É uma empresa pública, dotada de personalidade jurídica privada, com sede em Brasília, subordinada ao Ministério das Comunicações. Presta serviços postais, bem como serviços bancários por meio da parceria com o Banco do Brasil, atuando como Banco Postal (Correios, 2014).

A Empresa tem em sua estrutura a Administração Central e as Diretorias Regionais, sendo representadas pelos Estados Brasileiros. Na Administração Central têm-se a Presidência e a direção – composta do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Auditoria, Diretoria Executiva, com as Vice-Presidências que representam as áreas de negócio da empresa.

As Vice-Presidências correspondem às áreas de Negócios, Administração, Clientes e Operações, Econômico-Financeira, Gestão de Pessoas, Logística e Encomendas, Jurídica e Tecnologia.

O modelo de estruturação orgânica é de departamentalização funcional. Os cargos de direção da área fim e dos postos chave, bem como os de assessoramento, guardam simetria com organizações congêneres. As políticas de gestão de pessoas encontram respaldo nos Manuais de Pessoal e no Planejamento Estratégico, bem como nos Acordos Coletivos de Trabalho.

Possui em seu quadro funcional aproximadamente 127.000 empregados, divididos nos cargos de Analistas de Correios (nível superior), Técnicos de Correios (nível médio) e Agentes de Correios (nível médio), distribuídos nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Seu regime de contratação é regido pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT. Por imposição legal, a captação de pessoas é feita por concurso público.

## **2.3 Participantes do estudo**

Participaram deste estudo os profissionais de Psicologia que atuam na Gerência Corporativa de Captação e Seleção de Pessoas e que estão diretamente relacionadas aos processos seletivos e, assim, estas foram definidas como os participantes da pesquisa.

A equipe é formada por 7 pessoas, sendo seis Psicólogas e uma assistente administrativa, aquelas com formação em Psicologia Organizacional, sendo 2 (duas) delas pós-graduadas em Gestão de Pessoas.

É uma equipe relativamente jovem, formada por profissionais com tempos variados de experiências na área de recrutamento e seleção. Quatro delas vêm de empresas privadas e também desenvolviam outras atividades na área de Gestão de Pessoas, como treinamento, avaliação de desempenho e administração de pessoal.

Este segmento foi escolhido pelo fato de atuarem no planejamento e operacionalização dos processos seletivos, uma vez que este estudo é analisar o processo de seleção interna de empregados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, conforme esclarece Gaskell e Bauer (2004, p. 197) ao afirmar que uma amostra pequena, sistematicamente selecionada, é muito melhor do que uma grande amostra de materiais escolhidas ao acaso.

## **2.4 Instrumentos de pesquisa**

Este trabalho contou com a elaboração de um roteiro de entrevista, situado no Apêndice A, contendo questões semi-estruturadas com o objetivo de abranger as informações desejadas. As questões do roteiro foram elaboradas com base na revisão de literatura, a partir das principais teorias sobre o tema, visando o alcance dos objetivos da pesquisa previamente determinados.

O roteiro de entrevista contém nove perguntas que abrangem assuntos relacionados a recrutamento interno dos Correios, de forma abrangente, bem como aos processos seletivos, e suas técnicas realizadas de uma forma geral.

Também aborda a formação do entrevistado, se possui alguma especialização, bem como a experiência na atuação de seleção por competências.



O instrumento de pesquisa buscou extrair percepções e experiências do acerca do planejamento do recrutamento interno, da operacionalização e das ocorrências geradas pelo processo.

## **2.5 Procedimentos de coleta e análise de dados**

A fim de se fundamentar a coleta e análise dos dados, foi realizada uma revisão bibliográfica, a qual permitiu à luz da teoria a identificação dos principais conceitos relacionados à seleção por competências na ECT. Posteriormente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as empregadas da equipe de Captação e Seleção que atuam diretamente na realização dos processos seletivos.

As entrevistas foram realizadas presencialmente no próprio ambiente de trabalho e foram registrados por meio de um gravador de voz. Foram elaborados termos de consentimento e explicado as participantes os objetivos da pesquisa, bem como as autorizações das gravações.

A entrevista foi realizada em 3 (três) dias, sendo 2 (duas) participantes por dia, sendo uma entrevista pela manhã e outra pela tarde, levando aproximadamente 30 minutos. Algumas profissionais utilizaram um tempo maior para acrescentar algumas outras informações que julgaram pertinentes.

Por envolver a participação de profissionais, de equipes subordinadas a Administração Central de Brasília, as entrevistas com profissionais de outros Estados foram realizadas por meio de teleconferência. A opção por incluir profissionais subordinados, visa ampliar a percepção das empregadas que executam as diretrizes emanadas pela equipe nacional.

Realizadas as entrevistas, as informações coletadas foram transcritas e a análise dos dados foi realizada pela técnica de análise de conteúdo dos discursos

das participantes, conforme sugere Bardin (2011). Essa técnica trata da interpretação dos questionamentos feitos na entrevista juntamente com a revisão bibliográfica, objetivo do estudo proposto.

Bardin (2011, p. 36) afirma que:

A análise de conteúdo (seria melhor falar de análises de conteúdo) é um método muito empírico, dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe coisa pronta em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequado ao domínio e ao objetivo pretendidos tem de ser reinventada a cada momento, exceto para usos simples e generalizados, como é o caso do escrutínio próximo da decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas.

Partindo dessa premissa, buscou-se selecionar o conteúdo significativo para com o problema de pesquisa e os seus objetivos, promovendo um novo sentido para as informações coletadas por meio da interpretação e inferência dos discursos apresentados.

Obedecendo as diretrizes da análise foi feita a pré-análise do conteúdo das entrevistas realizadas. Foi feita organização das informações coletadas com o objetivo de torná-las operacionais e sistematizar as ideias preliminares o que pode ser comparado a um plano de análise.

Para isso foi feita uma leitura flutuante, conforme sugere Bardin (2011) com o objetivo de estabelecer o contato com as informações a analisar e tomar conhecimento do conteúdo.

Concluída a pré-análise, partiu-se para a etapa de codificação a qual permite o processamento de dados brutos em unidades que permitem a obtenção de descrições exatas das características pertinentes do conteúdo. A codificação permitiu a definição das categorias de análise que foram agrupadas em razão das características comuns de conteúdo.

As categorias definidas compreendem: Planejamento do processo seletivo, Perfil Ideal, Perfil de Competências, Seleção por Competências e Instrumentos e Técnicas Utilizadas.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para demonstração dos resultados obtidos, a análise será apresentada por meio de categorias que foram identificadas a partir das informações coletadas na pesquisa, visando, desta forma, validar os objetivos geral e específicos do presente trabalho.

As categorias foram definidas com base nas informações fornecidas durante a entrevista. Tais categorias contemplam desde o planejamento de um processo seletivo até o seu fechamento.

A seguir, serão discutidas as características das categorias identificadas e que se encontram sintetizadas no quadro 01.

Quadro 01 – Categorias e Subcategorias

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>
<b>Planejamento do processo seletivo</b>	Condução do processo
	Definição das etapas
	Participação do requisitante
	Comunicação aos empregados
<b>Perfil ideal</b>	Ênfase em alguma competência
<b>Perfil de Competências</b>	Identificação do inventário de competências
<b>Seleção por competências</b>	Aplicabilidade
<b>Instrumentos utilizados</b>	Quais as técnicas
	Quais os métodos

Fonte: Elaborado pelo autor com base na Análise de Conteúdo de Bardin.

### 3.1 Planejamento do processo seletivo

Na categoria *Planejamento do processo seletivo* procurou-se identificar qual a importância dos documentos normatizadores no tocante ao planejamento de um processo seletivo. Essa categoria contempla as perguntas 1,2 e 9 do roteiro de entrevista nas quais as participantes do estudo informaram a relevância na utilização. Cabe destacar que houve unanimidade no reconhecimento dos normativos para o planejamento de um processo seletivo interno.

Dentre os aspectos positivos ressalta-se a padronização na realização de seleções de mesma categoria, o fornecimento das diretrizes necessárias e a transparência requerida para tornar o processo seletivo isonômico. O aspecto isonômico é importante, na visão de todas as participantes, pois os normativos ficam disponibilizados para todos os empregados e isso permite o conhecimento de todas as informações relativas a determinadas seleções.

A partir das informações positivas das entrevistas houve desdobramento em subcategorias, quais sejam: *a condução do processo, definição de etapas, participação do requisitante e comunicação aos empregados.*

Nas subcategorias *condução do processo, definição de etapas e participação do requisitante* também foram contempladas ações direcionadas pelos normativos internos. Os chamados “Manuais” internos contemplam todas as informações contidas acerca de um planejamento específico. Os relatos a seguir asseveram essa afirmativa:

A partir da informação da definição quanto a existência de vagas, são realizadas reuniões para apresentação pela área cliente de suas necessidades. A partir desse primeiro contato são preparadas minutas de notas com as normas e com propostas de condução do processo. (Informante 1)

As áreas de Captação e comercial se reúnem e são estabelecidas as necessidades: quantitativo de vagas, prazo para realização do processo. A Área de Captação então estuda o melhor processo a ser executado (para o preenchimento de algumas vagas, há a obrigatoriedade de processos seletivos específicos), quais os instrumentos a serem utilizados. Depois, reúne-se novamente com a área cliente onde define-se quem serão os representantes das áreas que farão parte da banca avaliadora, em cada fase do processo: o cronograma das atividades e outras orientações relacionadas. (Informante 3)

Nos casos em que há o Recrutamento Interno, se faz necessário a elaboração da Nota de Abertura, está é feita pela área de Captação em parceria com a área cliente, no caso seria a área comercial. Nessa ocasião são definidas as etapas e as regras que irão compor o processo seletivo, para tal, leva-se em consideração o perfil traçado para a função em questão. (Informante 4)

Leme (2009) compartilha do mesmo entendimento das participantes no tocante a definição das etapas de realização, bem como a participação e intervenção da área requisitante. Também destaca a atuação pós-seleção, pois, embora não tenha um acompanhamento mais direcionado, permite aos candidatos obterem informações sobre seu desempenho. Todas as participantes ratificaram o atendimento personalizado quando solicitado pelo candidato.

Embora a maioria das participantes estejam em consonância com a estrutura de planejamento proposta pelos normativos, a participante 5 ressalta alguns pontos negativos sendo eles: um tempo de resposta mais longo em decorrência do cumprimento obrigatório das etapas e menor flexibilidade e adaptabilidade, considerando a rigidez imposta pela institucionalização dos procedimentos.

Tal prerrogativa também é levantada por Carvalho, Passos e Saraiva (2008), em que a variável tempo deve ser considerada, no tocante a necessidade de ajustes, para que o processo não fique longo e consequentemente oneroso.

Gramigna (2007) corrobora ao afirmar que os processos seletivos atuais devem acompanhar agilidade de resposta no preenchimento da vaga em tempo hábil.

Pelo que foi analisado, percebe-se que o planejamento dos processos seletivos, na empresa pesquisada, contempla todos os aspectos definidos por inúmeros estudiosos na realização das seleções.

Ademais, infere-se que a definição de competências relacionada aos novos elementos estratégicos vinculados a visão, missão, a mecanismos que aumentem produtividade, novas tecnologias e novos mercados recaiam sobre a equipe de captação e área requisitante, nas discussões sobre o processo, pois não parecem estar contempladas nos Manuais.

### 3.2 Perfil Ideal

Esta categoria corresponde à identificação dos atributos para definição da(s) competência(s) do(s) candidato(s) a(s) qual (is) terão maior ênfase. Com base nas respostas das participantes originou-se a subcategoria *Ênfase em alguma competência*, contemplada pela pergunta 3 do roteiro de entrevista.

A subcategoria proporcionou a unificação das respostas, entretanto, algumas participantes, por atuarem a mais tempo, forneceram mais subsídios, conforme relatos:

O documento com a descrição dos perfis ainda não foi normatizado e por isso não pode ser divulgado. Até o momento só foi distribuído aos Psicólogos devido a necessidade do material para seu trabalho. (Informante 1)

Existe um documento com o Perfil das Funções, porém, é restrito aos Psicólogos, pois não foi aprovado pela direção da empresa. O Manual de Organização também é utilizado como subsídio para seleção e tem a finalidade de apresentar a estrutura organizacional da Empresa e as atribuições inerentes a cada órgão componente dessa estrutura. A partir dessas descrições, é possível elencar as competências necessárias para a função. (Informante 2)

Sim. Há o Manual com as principais atribuições de cada cargo ou função e documentos elaborados pela área de RH, juntamente com as demais áreas

da empresa, em que está delineado o perfil ideal para cada vaga.  
(Informante 3)

Contudo, as demais participantes citaram outros normativos: Manuais de Organização e de Pessoal. No Manual de Organização constam todas as informações da estrutura organizacional da empresa pesquisada (atribuições de todas as atividades de determinada área a nível de seção, gerência, departamento). Já o Manual de Pessoal contém diretrizes que também auxiliam na identificação de competências que devem ser enfatizadas.

Tal comportamento é respaldado por Souza e Camargos (2009) ao salientar que no levantamento do perfil da vaga deve ser enaltecida a função a desempenhar e não o cargo.

Depreende-se que a equipe de seleção compartilha do mesmo entendimento de Almeida (2009) ao afirmar que o conceito de cargo foi ampliado e passou a ser visto como algo mais dinâmico.

Pelo que se pode perceber cabe à parceria entre área de seleção e requisitante levar em consideração as principais características da função, aspectos estratégicos da organização, bem como aspectos comportamentais necessários a execução da atividade.

Pires (2005) reforça que na montagem desse perfil participem não apenas o gestor, mas o chefe ou o diretor do órgão, como também outros membros da futura seção onde o selecionado irá desempenhar suas novas atividades.

Também afirma, por meio do seu estudo que, quando se tratar de seleção interna que é necessário considerar que nem sempre o gestor deseja ou precisa de



um servidor “idealizado”, que corresponda a um perfil abstrato, construído com base em critérios previamente estabelecidos, alerta Pires (2005, p. 27).

### 3.3 Perfil de competências

Nesta seção a subcategoria analisada foi a identificação do inventário de competências, essencial a utilização na seleção por competências. Utilizou-se a questão número 4 do roteiro de entrevista para que as participantes apontassem ou não a existência do inventário de competências. Pelas repostas obtidas foi possível comprovar o questionamento conforme relatos:

Existe um documento de acesso exclusivo do Psicólogo que traz algumas diretrizes básicas de competências das funções. Cabe ao Psicólogo responsável pela Análise de Perfil reunir-se com a área cliente para abstrair o máximo de informações sobre a posição a ser ocupada e dessa maneira fechar as competências que serão avaliadas. (Informante 1)

Cada função tem as competências definidas no documento Perfil das Funções, mas considero importante identificar com a área cliente quais as competências mais relevantes, conforme o cenário atual da empresa e especificidade do local da vaga. (Informante 2)

Sim. Um dos valores de nossa empresa, a meritocracia, baseia-se no conhecimento e competência dos empregados. (Informante 3)

Pelo que foi observado, por meios dos relatos, há a definição dos perfis de competência necessários a montagem do processo seletivo, estabelecido por cargos e áreas de atuação, podendo ser intitulado inventário de competências – mesmo que ainda não concluído integralmente e aprovado pela Direção da ECT. Tal premissa é amparada por Almeida (2009) ao relatar que todas as informações necessárias para a montagem do perfil de competências encontram-se nos documentos da área de recursos humanos, contemplando descrição de cargos e modelos de perfis de competências.

É mister que tais perfis contenham competências técnicas e comportamentais e que definem o diferencial competitivo, conforme afirma Rabaglio (2001).

O perfil de competências apresentado contempla os indicadores necessários a determinada função, contudo, o contato com a área cliente é realizado, visando aperfeiçoar o processo e definindo outras competências primordiais que deverão ser avaliadas.

Demonstrado ficou que, o tal Perfil de Funções, alinha-se ao que Leme (2009) relata. Segundo o autor para se definir o inventário, aqui chamado comportamental (por conta das competências comportamentais) deve ser escolhida uma amostra de colaboradores de todas as funções, desde a mais simples até o do diretor ou presidente da empresa, dependendo da estrutura organizacional.

### **3.4 Seleção por competências**

Essa categoria corresponde à aplicabilidade de seleção por competências nos processos seletivos da organização pesquisada. Tem por finalidade averiguar a atuação das participantes na realização das seleções por competências, ou seja, se o que é consta nos normativos é realmente praticado. O questionamento foi contemplando com as perguntas 7 e 8 do roteiro de entrevistas.

Pelo que foi relatado das participantes, pode-se dizer que sim, uma vez que os candidatos serão relacionados com base nas competências elencadas no perfil traçado. Tal afirmativa é ratificada por Avelino (2012) quando menciona que a seleção por competências é uma metodologia que tem como base a elaboração do perfil das competências exigidas para o cargo em questão.

O mesmo entendimento é defendido por Leme (2009) no qual o principal objetivo da seleção por competências é procurar no candidato ao cargo as

evidências que comprovem que ele possui ou não uma determinada competência exigida para o cargo.

Todas as participantes ratificaram que a seleção busca o empregado que mais se aproxima do perfil desejado, conforme alega Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 53) que a seleção por competências como o processo de escolha de candidatos baseados nas competências organizacionais e na definição dos indicadores de competências funcionais.

### **3.5 Instrumentos utilizados**

Esta categoria corresponde a identificação, por parte das participantes, das técnicas e métodos de seleção de pessoas comumente utilizados nos processos seletivos da organização pesquisada. Com base nas respostas às perguntas 5 e 6 do roteiro de entrevista derivou-se as subcategorias técnicas e métodos.

A *publicação nos informativos* internos foi considerada a técnica mais utilizada por todas as participantes. Outras técnicas também foram citadas, tais como chamamentos e seleções simplificadas. Cabe destacar que a organização pesquisa é pública, com forma institucionalizada de acesso, restringindo as técnicas no que se refere ao público interno, conforme relato a seguir:

Sendo essa uma empresa pública, em que a captação de novos empregados se dá através de concurso público, as técnicas de recrutamento restringem-se ao público interno. Quando um processo seletivo é aberto, utiliza-se os meios de comunicação interna da empresa para a sua divulgação. Caso a opção seja por uma seleção mais restrita, com candidatos já indicados pelas áreas, ou quando apenas uma determinada área participa do processo, então geralmente utiliza-se o e-mail como ferramenta de comunicação do processo. (Informante 3)

Cabe destacar que para recrutar seus empregados a ECT utiliza sua Intranet Corporativa, na qual disponibiliza Notas de Abertura dos recrutamentos, contendo

regras, requisitos, calendário das etapas que permitem o conhecimento do recrutamento oferecido e a participação dos empregados interessados. Geralmente essas informações são publicadas previamente a realização dos processos para que os empregados tenham ciência do que será exigido na seleção.

Mesmo internamente, a empresa busca atender aos princípios constitucionais que permeia a Administração Pública, quais sejam: publicidade, legalidade, isonomia, moralidade, impessoalidade e eficiência.

Para o esclarecimento de dúvidas há canais específicos (caixas postais e telefones) nos quais os empregados podem encaminhar questionamentos diretamente a área de captação e seleção de pessoas.

Entre os principais métodos apontados, destaca-se a entrevista por competências, assim como dinâmicas de grupo e testes situacionais.

São variadas, podem ser provas de conhecimento, objetivas e/ou dissertativas, entrevistas, dinâmicas de grupo, testes psicológicos, provas situacionais, etc. (Informante 1)

Entrevistas por competências (individuais ou coletivas), testes psicológicos, dinâmicas em grupo, jogos de empresa, teste situacional. (Informante 2)

Vai depender do processo em questão. Resumidamente, podemos citar: provas de conhecimento, análise curricular, entrevista por competência, aplicação de provas situacionais, testes psicológicos e dinâmicas de grupo. (Informante 3)

Dinâmicas de grupo, testes psicológicos, entrevista por competências, provas de conhecimentos gerais e específicos. (Informante 5)

Os métodos citados pelas participantes figuram entre os mais conhecidos na literatura acadêmica, conforme cita Almeida (2009), que ainda destaca como técnicas alternativas a grafologia e a numerologia.

Leme (2009) considera como principais métodos a entrevista comportamental e utilização dos jogos e dinâmicas de grupo. Banov (2012) compartilha da mesma opinião ao ratificar os mesmos métodos.

As participantes também apontaram outros métodos que podem ser utilizados, tais como testes psicológicos, provas de conhecimento, jogos de empresas, análise curricular e análise de perfil, todas constantes nos normativos internos. Banov (2012) também considera entre os mais utilizados os testes psicológicos, provas de conhecimento e habilidades cognitivas, testes situacionais, entrevistas individuais e dinâmicas de grupo.

É importante salientar que a escolha do método decorre do tipo de seleção a ser realizada, onde a equipe de seleção é livre para indicar o que considerar mais eficiente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo levantou questões relativas à análise da utilização da seleção por competências nas áreas operacional e comercial para auxiliar a área de recrutamento e seleção nos processos seletivos internos para funções de confiança e, conseqüentemente, aperfeiçoar o processo para reposição dos profissionais nas devidas unidades de negócio na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, na posição de gestão.

Na ECT, o planejamento estratégico evidencia a preocupação em atender as mudanças impostas pela globalização, seja para aumentar a competitividade, manter-se no mercado e garantir sua fatia no mercado de serviços postais, bem como atender as demandas impostas pelos consumidores que estão cada vez mais exigentes, conforme reforça Leme (2009).

Os normativos internos estabelecem regras específicas e o modelo do processo seletivo e suas etapas, as quais determinam a forma, os critérios de avaliação e as notas de corte, detalhadamente, além de envolver as áreas requisitantes para a efetividade da seleção.

Em decorrência de ser empresa com atendimento em mais de 12 mil municípios, a ECT, utiliza-se da captação de recursos humanos para preenchimento de funções estratégicas na organização, proativamente, antecipando-se as necessidades de pessoal baseadas nos resultados apontados nos relatórios gerenciais, porém, há evidências de atendimento de necessidades pontuais e imprevistas o que caracteriza sua postura reativa, quando necessário, notadamente com abertura de processos seletivos específicos.

Desse estudo, observou-se que a seleção por competências já é praticada nos Correios, e o modelo é basicamente o levantamento das competências do posto de trabalho e do empregado que é candidato, sendo priorizado aquele que mais se aproximar das competências exigidas para as funções. Os Gaps ou lacunas são priorizados a partir da indicação para capacitações pertencentes ao bloco de cursos da universidade corporativa dos Correios.

Cabe salientar que as profissionais de recrutamento e seleção estão devidamente orientadas e capacitadas para selecionar os melhores perfis ou mais aproximados, para atingir o melhor resultado. O Resultado da seleção é comparado e alinhado com o perfil definido conjuntamente com a área requisitante.

Tal procedimento contempla, inclusive, o compartilhamento de responsabilidades com a área cliente, na formação da equipe dos profissionais que participam da banca de seleção e no resultado da seleção. A equipe de selecionadores demonstra certo cuidado na escolha dos participantes da banca examinadora, que estão entre os mais experientes na área cliente e que agrega valor à seleção, validando as competências identificadas, as necessárias e os gaps.

Embora se tenha comprovado a aplicabilidade da seleção por competências não ficou evidenciado se a empresa propicia as condições necessárias para o desenvolvimento de novas competências individuais, as quais surgem com a dinâmica do trabalho e as nuances estratégicas quando atualizadas.

Muito embora a pesquisa tenha sido realizada com a contribuição da equipe de seleção da ECT, alguns limitadores impediram o aprofundamento da pesquisa:

- tempo exíguo das Psicólogas que, além da execução, ainda coordenam equipes regionalizadas, ocasionando muitas viagens a serviço, gerando várias remarcações para a realização das entrevistas e limitando a amostra;
- impossibilidade de acesso aos documentos internos dos processos seletivos, das competências requeridas e identificadas no planejamento, bem como os instrumentos de seleção aplicados;
- não autorização para participar ou acompanhar, na condição de ouvinte, do processo seletivo; e
- impossibilidade de acompanhamento de devolutiva solicitada pelos candidatos não aprovados.

Observou-se, no entanto, que a ECT, apesar de toda preocupação em alocar corretamente seus empregados, não possui política de retenção de talentos, deixando que seu capital intelectual à mercê do mercado de trabalho.

Diante da situação exposta, recomendar-se-ia a ECT, a revisão de sua política de retenção de talentos, notadamente com a implantação de seu plano de cargos e carreiras e dos normativos internos no tocante a exigência da aplicação da seleção por competências nos processos seletivos em que há necessidade de uma seleção mais estratégica, levando-se em conta o perfil adequado do candidato, bem como novas técnicas que podem ser incluídas nos normativos, a exemplo da grafologia que já é utilizada por algumas instituições públicas.

O estudo proporcionou a validação dos objetivos estabelecidos na pesquisa, ratificada pela revisão bibliográfica e os trabalhos realizados pela equipe de seleção da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos:** com foco em competências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, Iária Guerra. **A competência na seleção de pessoas:** estudo de caso no Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. 2011. 85 f. Monografia (Bacharelado). Universidade de Brasília, 2011.
- AVELINO, Jeane. **Seleção por competências:** ferramenta inovadora. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7318/selecao-por-competenciasferramenta-inovadora.html>> Acesso em: 13 abr. 2014.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som:** um manual prático (tradução de Pedrinho A. Guareschi). 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências:** métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.
- CAMARGOS, Susy Cristina M. Zandona; SOUZA, Teresa Bressan. **Recrutamento e Seleção por Competências:** o binômio qualidade-comportamento como forma de melhoria do processo seletivo. Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação. São Paulo, Vol. IV, nº 4, p. 61-73, 2009.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni Carvalho; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** O capital humano nas organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CRUZ, Tânia Cristina S; LINS, Tatiana Barroso de Albuquerque. **Normas para elaboração de monografias.** Brasília: UniCEUB: ICPD, 2005.
- DUBINSKY, Alan J.; SKINNER, Steven J. **Recrutando e Retendo os Melhores Funcionários** (Tradução Anna Maria Dalle Luche). São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DUTRA, Joel de Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. **Sobre os Correios: quem somos.** Brasília, 2014, disponível em:  
<<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/quemSomos/default.cfm>>.  
Acesso em: 23.mar.2014 às 16:45.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEME, Rogério. **Seleção e entrevista por competências:** com o inventário comportamental – guia prático de processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LIMA, Ariel Dias. **Recrutamento e Seleção de Pessoas em uma Organização Pública de Auditoria:** Identificação de Fatores Contextuais Transituacionais. 2008. 74 f. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu). Universidade de Brasília. 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2003.

PIRES, Kalil... [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo.** Brasília: ENAP, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competência.** 4. Ed. São Paulo: Educator, 2001.

REIS, Valéria. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Aline Márcia de Oliveira. **Seleção por competências.** Monografia (Especialista em Gestão de Pessoas). Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro. 2009. 45 f..

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Gestão por competências no governo federal brasileiro:** experiência recente e perspectivas. 2009.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Formação do participante:

Especialização:

Tempo de experiência da área:

1 – Qual a relevância da utilização dos documentos normatizadores internos para os processos seletivos da ECT?

2 – Como é elaborado o planejamento do processo seletivo para a área comercial, por exemplo?

3 – Existe alguma descrição ou manual em que o selecionador se baseie para encontrar o perfil do futuro candidato?

4 – Para a elaboração do processo seletivo são definidas competências que o selecionador precisa avaliar nos candidatos? Se não, como é feito? Qual é o procedimento elaborado para esse objetivo?

5 – Quais são as técnicas de seleção utilizadas para recrutar os candidatos?

6 – Quais são as técnicas/métodos utilizados para selecionar os candidatos?

7 – Quais os critérios de escolha dos candidatos que são selecionados?

8 – Há critérios de desempate? Quais?

9 – Como é feita a comunicação aos candidatos que não são selecionados?